

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6210 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

**Úsporná opatření v podniku v souvislosti s ekonomickou krizí**

**Austerity measures in the company in connection with the economic crisis**

BP-EF-KPE-2010-04

ANETA ŠTÁDLEROVÁ

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc. – KPE

Konzultant: Jan Denton – Magna Exteriors & Interiors (Bohemia), s.r.o.

Počet stran: 60

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 07-05-2010

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a s konzultantem.

V Liberci, 05.05.2010

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala prof. Ing. Ivanu Jáčovi, CSc. zavedení bakalářské práce a Janu Dentonovi za pomoc s vypracováním praktické části, jeho odborný dohled, včetně připomínek, a poskytnutí nezbytných informací k řešení problému.

## **Anotace**

V současné době otřásají světovou ekonomikou tři zároveň působící krize: Finanční krize, strukturální krize automobilového průmyslu a jako jejich následek, celosvětová hospodářská krize. Jejich příčiny však vlády na celém světě rychle rozpoznaly a odpovídajícími protikrizovými programy proti nim rychle a aktivně zakročily. Ještě zůstává otevřená otázka, jak dlouho bude trvat zotavení světové ekonomiky, avšak přibývá známek ukazující na zlepšení situace. Cílem této práce je popsat v jaké situaci se ocitla světová ekonomika následkem hospodářské krize a jaký dopad měla tato krize na automobilový průmysl. Poslední kapitoly popisují, jaká úsporná opatření musela vybraná společnost Magna Bohemia s.r.o. zavést.

### Klíčová slova:

- finanční krize
- hospodářská krize
- recese
- hospodářský cyklus
- zadlužení
- úsporná opatření
- automobilový průmysl
- výroba

## **Annotation**

There are three crises at the same time which severely threaten the national economies worldwide: The financial crises, a severe crisis of the automobile industry and as a consequence a global recession. The national governments analyzed very fast the causes and worldwide initiated programs to reduce its consequences and to support economy. One cannot say how long this global recession will last but there are increasing indicators for an improvement of the situation. The aim of this paper is to describe the plight of the world economy finds itself due to the economic crisis and the impact this crisis on the automotive industry. The last chapter describes the austerity measures which Magna Bohemia s.r.o. had to introduce.

### Key words:

- financial crisis
- depression
- recession
- business cycle
- debt
- austerity measures
- automotive
- production

# OBSAH

<b>Obsah.....</b>	<b>7</b>
<b>Seznam zkratek a symbolů .....</b>	<b>9</b>
<b>Seznam tabulek a grafů .....</b>	<b>10</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>1. TEORETICKÝ ÚVOD K EKONOMICKÉ KRIZI.....</b>	<b>13</b>
1.1. Historie finančních a hospodářských krizí .....	13
1.2. Hospodářské cykly .....	16
1.2.1. Typy hospodářských cyklů.....	18
1.2.2. Příčiny hospodářských cyklů .....	18
1.3. Příčiny krize .....	20
1.4. Následky krize .....	22
1.5. Koktejl názorů .....	23
1.6. Dopady finanční krize v ČR.....	27
1.6.1. Jak ustála česká ekonomika krizi.....	27
1.6.2. Češi a krize.....	30
<b>2. KRIZE V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU .....</b>	<b>31</b>
2.1. Význam automobilového průmyslu pro ekonomiku .....	33
2.2. Současná situace automobilového průmyslu.....	33
2.3. Faktory ovlivňující výrobu .....	35
<b>3. POPIS VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>	<b>38</b>
3.1. Magna v Čechách. ....	38
<b>4. DOPAD EKONOMICKÉ KRIZE NA CHOD PODNIKU.....</b>	<b>40</b>
<b>5. NÁVRHY NA ÚSPORNÁ OPATŘENÍ.....</b>	<b>42</b>
5.1. WIN by Magna.....	42
5.2. Externí firma.....	44
5.2.1. Zvýšení produktivity procesů .....	44
5.2.2. Snížení nákladů na nákup materiálů a služeb.....	45
5.2.3. Sledování řízení produktivity.....	46
5.2.4. Strategické zvyšování ziskovosti.....	47

5.2.5. Zvyšování produktivity materiálu.....	47
<b>6. REALIZACE ÚSPORNÝCH OPATŘENÍ .....</b>	<b>49</b>
6.1. Personální úpravy ve výrobním závodě .....	49
6.2. Úspory na zaměstnaneckých benefitech.....	50
6.3. Akční plány ve výrobě .....	51
<b>7. VYHODNOCENÍ APLIKOVANÝCH OPATŘENÍ .....</b>	<b>55</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>60</b>

## Seznam použitých zkratek a symbolů

a. s. – akciová společnost

ACEA – Evropské sdružení výrobců automobilů

atd – a tak dále

CDS – Swap úvěrového selhání

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

DE – Německo

EU – Evropská unie

EUR – euro

F&E – výzkum a vývoj

FED – Federální rezervní systém

HDP – hrubý domácí produkt

HU – Maďarsko

Inc. – incorporated (s.r.o.)

IT – Itálie

Kč – koruna česká

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OPEC – Organizace zemí vyvážející ropu

p.a. – per annual (ročně)

resp. – respektive

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SAP – Sdružení automobilového průmyslu

SVK – Slovensko

tzn. – to znamená

USA – Spojené státy americké

USD – americký dolar

WIN – Winning innovations

% – procento

€ – euro



## **Seznam tabulek**

Tab. 1 – Vývoj krize

Tab. 2 – Vývoj HDP ve stálých cenách v roce 2009 (v %)

Tab. 3 – Top 10 benefitů

## **Seznam obrázků a grafů**

Obr. 1 – Hospodářský cyklus

Obr. 2 – Meziroční růst reálného HDP (%) - USA

Obr. 3 – Tomáš Baťa

Obr. 4 – Prof. Jan Švejnar, M.A., Ph.D.

Obr. 5 – Míra nezaměstnanosti v ČR v %

Obr. 6 – Prognóza výroby automobilů v následujících letech v ČR

Obr. 7 – Studie vozítka poháněného lidskou silou, opatřeného setrvačníkem

Obr. 8 – Působnost společnosti Magna International Inc.

Obr. 9 – Počet reklamovaných dílů k milionu dodaných dílů /období 2009-2010/

Obr. 10 – Inovace

Obr. 11 – Nárazník přední

Obr. 12 – Nové obaly

Obr. 13 – Nové vysokozdvizné vozíky

## Úvod

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolila problematiku současné „finanční krize“, jež vznikla na podzim 2008 a následně přerostla ve velice významnou světovou hospodářskou krizi. Mým cílem bylo popsat, v jaké situaci se nynější ekonomika nachází, jaké byly příčiny hospodářské krize, jaký měla a má dopad na automobilový průmysl nejen ve světě ale i v Čechách a především, co byly firmy v tomto odvětví nuceny změnit a jaká úsporná opatření byla v souvislosti s krizí zavedena.

Skupina Magna je jedna z největších světových výrobců autosoučástí. Začátkem roku 2009 koupila libereckou společnost Cadence Innovation se třemi závody v Česku a jedním v Maďarsku a tím výrazně posílila svoji pozici v Evropě. Už tímto tahem je zřejmé, jak krize amerického automobilového průmyslu se společností Cadence Innovation otřásla. Jakým způsobem se vypořádávají s krizí noví majitelé, resp. staré vedení pod novou hlavičkou Magna Exteriors & Interiors Bohemia, s.r.o. je již obsahem této bakalářské práce.

Bakalářská práce je rozdělena do sedmi hlavních kapitol, kdy v první kapitole je na základě odborné literatury, aktuálních článků a názorů odborníků rozebrána problematika ekonomické krize, její příčiny, dopady a současný stav. Další kapitola je věnována krizi v automobilovém průmyslu, a jakým směrem by se mohlo toto odvětví ubírat. Zbylé kapitoly jsou pak věnovány samotnému podniku, jeho stávající obchodní činnosti, dopadu hospodářské krize na chod závodu a úsporným opatřením, které společnost Magna Exteriors & Interiors Bohemia, s.r.o. musela zavést.

# 1. TEORETICKÝ ÚVOD K EKONOMICKÉ KRIZI

Nejvíce skloňované slovo současného světa je bezesporu krize, která již dokázala hodně lidem zamotat jejich hlavy. Již více než dva roky slýcháme slovo krize ve spojení s několika přívlastky: *hypoteční, kreditní, finanční, hospodářská*. Jednotlivé přívlastky se objevovaly a mizely, tak jak se krize přetvářila a měnila. V období vytváření a propuknutí **finanční krize** často dochází k proplétání a překrývání dílčích krizí. Proto bývá zpravidla velmi obtížné přesné a jednoznačné segmentování finanční krize.

Mnoha lidem ani není jasné, kde se vůbec finanční krize vzala, neboť všichni politici o ní mluví tak všeobecně, že nám není jasné, jak se mohla tak najednou vyskytnout. To je právě ten kámen úrazu, neboť jen tak náhodou se nevyskytla. Ve zdravé ekonomice se ani najít nemůže, ale bohužel globální propojení lidstva jí nakonec vytvořilo půdu, která se postupně rozšiřovala do obludných rozměrů. Nakonec právě ta největší ekonomika světa – **ve Spojených státech amerických** – zažila takové šokující probuzení, že už nebylo cesty zpět.

Současná finanční krize má mnoho podob a ne všechny země byly zasaženy stejným způsobem. Malé ekonomiky podobné té české nemají skoro žádnou možnost se krizi vyhnout.

## 1.1. Historie finančních a hospodářských krizí

Krize provázejí lidstvo v průběhu celých jeho dějin. Doposud nejhorší se udála na konci dvacátých let minulého století, její dopady byly drtivé. Hlavními příčinami je nafukování tzv. bublin (nových technologií, změny hospodářské situace, inflačního vývoje, nedostatku likvidity a nepodložené euforie...).

### *1634-1637 Tulipánová horečka*

Zasáhla Nizozemsko v letech 1634 - 1637 (první krize vyvolaná počínající globalizací). Spekulačním objektem se staly cibulky tulipánů dopravené do Evropy z Asie. Zpočátku stála jedna cibule tulipánu jeden gulden, zanedlouho ale musel kupující zaplatit již více než

tisíc guldenů. V roce 1637 vyměnil jistý muž svůj pivovar v Utrechtu (v hodnotě 30.000 guldenů) za tři kusy vzácných cibulí. Spekulační bublina splaskla v okamžiku, kdy se podařilo cibulky namnožit. Důsledkem bylo výrazné zchudnutí obchodních firem a řemeslníků.

### ***1857 Krize v USA***

První světová krize začala 24. srpna 1857 v New Yorku pádem banky Ohio Life Insurance, již došly peníze na výplaty vkladů. Pád banky měl dominový efekt: padly další banky, poklesla výroba a poptávka, stoupla nezaměstnanost a krize se šířila i na další finanční centra. Příčinou krize byla spekulace zejména se železničními akciemi a cennými papíry nově vznikajících průmyslových podniků, pozemková spekulace (po americko-mexické válce). Pokles kupní síly způsobil, že v amerických přístavech byly plné sklady zboží, které nenašly odběratele.

### ***1914 -1923 Hyperinflace***

Finanční krizi s hyperinflací ve výmarské republice vyvolal způsob financování první světové války válečnými dluhopisy. Po skončení války je vláda nebyla schopná splácet a to i s ohledem na válečné reparace požadované vítěznými mocnostmi. Pokles výroby o 38 %, obchodu o 34 % a životní úroveň obyvatelstva poskytly argumenty pro demagogické a populistické názory vedoucí k oslabení demokracie. Vláda tiskla ve velkých objemech papírové peníze, kterými splácela své dluhy.

### ***1929 Velká deprese***

Dosud největší hospodářská krize v historii. Propuknutí definitivně ukončilo "zlatá dvacátá léta" ekonomického rozkvětu USA. Během něj došlo k vývoji bubliny na finančních trzích, jejíž prasknutí ve čtvrtek 24. října 1929 se považuje za začátek krize. Vypuklo úsilí zbavit se akcií, bankéři se snažili ceny stabilizovat. Úterý 29. října se stalo temným dnem v historii burzy, prudký pokles cen pokračoval výprodejem akcií. Během října klesla hodnota akcií na v průměru o 37 % (za hlavní příčinu se považuje nepoměr mezi poptávkou a nabídkou krize z nadvýroby).

### ***1973 První ropná krize***

OPEC vyhlásila ropné embargo v reakci na válečné úspěchy Izraele na Sinajském poloostrově, USA byly zadluženy v důsledku války ve Vietnamu. Došlo k prudkému zvyšování ceny ropy (v říjnu vzrostla o 70 %, v prosinci o 128 %, za necelý rok čtyřnásobně) a růst cen ropy poslal světovou ekonomiku do hluboké recese, vysoké ceny energií vyvolaly inflaci, krize tak probudila vyspělý průmyslový svět z jeho poválečného snu o trvalém hospodářském růstu.

### ***1979 - 1980 Druhá ropná krize***

Šlo o výpadky v těžbě a distribuci ropy v důsledku války mezi Irákem a Íránem. Válka byla příčinou prudkého růstu ceny suroviny a jejího celkového nedostatku. V průmyslových zemích západní Evropy vedla k jedné z nejdelších recesí po druhé světové válce, která byla překonána až na začátku roku 1982.

### ***1987 Černé pondělí 19. října***

Největší mezidenní pokles akciového indexu Dow Jones v novodobé historii nastal 19. října 1987. Americký akciový trh ztratil během jediného dne 500 mld. amerických dolarů. Index se propadl o 508 bodů, což činilo 22,6 %. Celkově se trh propadl během dvou měsíců o více než 30 %, přičemž před propadem v říjnu rostl akciový trh kontinuálně od roku 1982. V samotném roce 1987 od ledna do srpna vzrostl index o více než 40 %.

### ***1991 - 2006 Japonská krize***

Příčinou propuknutí krize byla spekulativní bublina na trhu nemovitostí. Akciový index Nikkei-225 ztratil během jednoho roku přes 40 %, ceny nemovitostí ve městech (1996) ztratily přes 50 % svých cen z období boomu. Krize vedla k zadlužení firem, které se spekulací zúčastnily, a ke krizi bankovního sektoru. Banky poskytovaly svým prominentním zákazníkům úvěry bez řádného zajištění, nekryté úvěry byly často zamlžovány a skrývány různými účetními triky.

### ***1997-1998 Asijská krize***

Poté, co thajské banky nebyly schopné dostát svým závazkům vůči investorům, propukla krize v červenci 1997. Z Thajska se krize velmi rychle rozšířila na další země jihovýchodní

a východní Asie. I v tomto případě krizi předcházela ekonomická boom (asijská tygř).  
Hlavní příčinou krize byla velká očekávání výnosů z investic do asijských ekonomik.

### **1998 Ruská krize**

Způsobil ji hromadný odliv kapitálu a propad cen ropy na světových trzích. Důsledkem byla devalvace kurzu ruské měny vzhledem k nedůvěře obyvatel v rubl. Neoficiální měnou se stal dolar.[1], [2]

*„Hledat osvědčené hlavy, které by průběh a dopady finanční krize předpověděly, je zbytečné a nezabrání ani dalším krizím. Lidé se přirozeně ohlíží k historii a metodami indukce a dedukce se snaží dobrat poznání. Jenže dějiny nekráčí v kruhu. Současná krize má zcela nové rysy, jež nemají paralelu v historii. Jde především o vliv globalizace. První umožnilo vytvořit falešné zdání, že lze obejít vztah mezi rizikem a výnosem. Druhé pomohlo zamořit krizí velkou část světa.“<sup>1</sup>*

## **1.2. Hospodářské cykly**

Ekonomické dění ve společnosti je trvalým pohybem, trvalou změnou, stálým kolísáním. Základní tendence dosažení **ekonomické rovnováhy** jako nejefektivnějšího stavu je tak dosahována posloupností dílčích nerovnováh. To nachází svůj obraz v tzv. **cyklickém vývoji hospodářství**. Tato cykličnost se nedotýká jen národních ekonomik, ale často zasahuje světovou ekonomiku jako celek (viz. Velká hospodářská krize 1929-33 či současná krize).

**Hospodářské cykly** znamenají opakující se kolísání aktuálního (skutečného) produktu kolem potenciálního produktu, či růstového trendu.[3]

**Hospodářské cykly** jsou způsobeny změnami agregátní poptávky nebo agregátní nabídky, což vede ke změně bodu makroekonomické rovnováhy, spojené se snížením nebo zvýšením aktuálního produktu vůči potenciálnímu produktu.[4]

---

<sup>1</sup>Dittrichová, Jaroslava. Finanční krize. Knihovnicko-informační zpravodaj U Nás. 2009, roč.19, č. 2

Hospodářský cyklus má 4 fáze:

1. **konjunktura** (expanze) = období rozmachu

- od sedla postupně nastupuje oživení ekonomiky
- ekonomika se začíná zotavovat
- začínají se zvyšovat podnikové a spotřebitelské výdaje
- podniky si uvědomují, že se podmínky lepší a začínají rozšiřovat své činnosti
- podniky více investují a očekávají vysoké zisky
- nezaměstnanost klesá s najímáním dalších pracovníků
- zvyšuje se životní úroveň

2. **vrchol** = horní bod obratu (ozn. jako přehřátá konjunktura)

- podniky produkují na plný nebo téměř plný výkon
- podnikové investice a spotřebitelské výdaje jsou na velmi vysoké úrovni
- v ekonomice je plná (téměř plná) zaměstnanost - tzn. ti, kteří hledají práci, ji mohou obvykle najít
- poptávka po statcích a službách se zvyšuje, zvyšují se také ceny  $\Rightarrow$  tím vznikají předpoklady pro další fázi hospodářského cyklu

3. **recese** - období útlumu (trvá-li recese déle než 1/2 roku pak ekonomové hovoří o depresi)

- podniky a spotřebitelé snižují své výdaje (klesají spotřebitelské nákupy)
- výroba v podnicích se snižuje a jsou propouštěni pracovníci  $\Rightarrow$  roste nezaměstnanost (podniky postupně omezují výrobu)
- prudce klesají investice podniků do budov, strojů a zařízení
- zisky podniků rovněž klesají a roste počet úpadků
- snižuje se životní úroveň

*„Při recesi vždy klesá reálný produkt. Cenová hladina však může vzrůst ( v případě negativního nabídkového šoku) nebo může klesnout ( v případě negativního poptávkového šoku).“<sup>2</sup>*

---

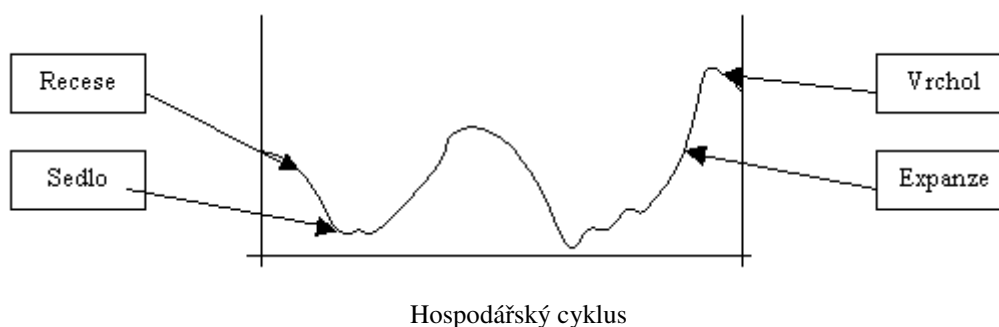
<sup>2</sup>Pavelka, Tomáš. Makroekonomie základní kurz. 3.vyd. Slaný: Melandrium, 2007, str. 106.



#### 4. **dno** (sedlo) - dolní bod obratu

- podniky pracují na snížený výkon
- nezaměstnanost je velmi vysoká, je těžké najít práci, mnoho podniků bankrotuje[5]

Obr. 1



Zdroj: Google

#### 1.2.1. Typy hospodářských cyklů

Podle délky trvání můžeme hospodářské cykly rozdělit do tří typů:

- Kitchinovy cykly – jsou cykly krátkodobé, trvající 36 až 40 měsíců. Tento typ cyklů je spojován s výkyvy v zásobách a rozpracované výrobě.
- Juglarovy cykly – jsou cykly střednědobé, jejichž délka trvání je 10-11 let. Tyto cykly jsou spojeny s kolísáním investic do strojů a zařízení.
- Kundratěvovy (Kuntnetsovy) cykly – jsou dlouhodobé, trvající 50-60 let a jsou spojovány s technologickými změnami a politickými událostmi.[3]

#### 1.2.2. Příčiny hospodářských cyklů

Existuje mnoho teorií cyklu a ty se dají v zásadě rozdělit do dvou hlavních kategorií a to na primárně vnější a primárně vnitřní teorie cyklu. Vnější teorie nacházejí příčiny hospodářského cyklu ve výkyvech něčeho vně ekonomického systému jako např. klima, války apod. Oproti tomu vnitřní teorie hledají příčiny hospodářských cyklů uvnitř ekonomického systému samotného a to takové, které vyvolávají sebegenerující hospodářské cykly.

## Vnější příčiny

- jsou vnější události ovlivňující ekonomiku např. vynálezy a inovace, války, mezinárodní hospodářské smlouvy, významné politické nebo sociální události, apod.

- Populační změny ovlivňují poptávku po statcích a službách. Populační růst vede ke zvýšení produkce a zaměstnanosti, která odstartuje konjunkturu a vrchol. Snížení populace bude mít opačný účinek.
- Vynálezy a inovace. Významné změny v technice, např. vývoj automobilu, letadla, počítače, vedly k rozvoji podnikatelské aktivity a investování. To bylo zase následováno zvýšením pracovních příležitostí a obdobím konjunktury a vrcholu.
- Války a politické události, embargo, ropné krize, členství v různých mezinárodních hospodářských institucích ovlivňují směr HC.

## Vnitřní příčiny

- jsou události uvnitř ekonomiky, které pravděpodobně nastartují konjunkturu nebo recesi hospodářského cyklu

- Spotřeba. Jakmile se produkce, zaměstnanost a prodej zvyšuje, vstupuje hosp. cyklu do období konjunktury a vrcholu. Zvyšují se spotřebitelské výdaje. V opačném případě výroba je omezována, pracovníci jsou propouštěni a ekonomika vstupuje do fáze recese. Spotřebitelské výdaje se snižují.
- Podnikové investice do kapitálových statků, strojů a zařízení vytvářejí dodatečné pracovní příležitosti, čímž zvyšují kupní sílu spotřebitelů. Zvýšení výdajů vytvořené počátečním zvýšením investic vede opět k dalšímu investování, spotřebě a celkové produkci.
- Činnost státu. Stát může některými postupy postrčit hospodářský cyklus dolů nebo nahoru. Dělá to 2 způsoby. První spočívá v pravomoci státu zdaňovat a vydávat peníze. Druhá využívá regulace nabídky peněz a úvěrů v oběhu.[3], [4]

### 1.3. Příčiny současné krize

Ve druhé polovině roku 2008 začaly na všech významných světových burzách prudce klesat kurzy akcií. Přitom se nejednalo o situaci, která by postihla pouze některé burzovní trhy či akcie určitých odvětví ekonomiky, nýbrž se jednalo o pokles globální, postihující všechny ekonomicky rozvinuté země. Tento propad akciových trhů souvisel se vznikem „globální (celosvětové) finanční krize“ jež vznikla v USA a následně se velice rychle rozšířila do celého světa. Její základní příčinou bylo neúměrně vysoké **zadlužení** mnoha ekonomických subjektů – především **amerických domácností**. To vzniklo jednak tím, že americký FED udržoval v ekonomice po značně dlouhou dobu extrémně nízké úrokové sazby a jednak také tím, že managementy bank, aby dosáhly co nejvyšších zisků, umožňovaly půjčovat peníze bez toho, aby byla důsledně prověřována schopnost klientů své úvěry splácet. Především se to týkalo úvěrování nemovitostí, kdy byly hypotéky poskytovány i těm občanům, u nichž bylo předem zřejmé, že splácení úvěru bude pro ně velice problematické, či dokonce nemožné.

Tím vzniklo v USA mnoho rizikových „nestandardních“ hypoték – označovaných jako „**subprime hypotéky**“, které se později staly zásadním problémem americké (a posléze i světové) ekonomiky. Aby získaly potřebné objemy peněžních prostředků na poskytování hypotečních úvěrů, emitovaly americké banky a státem garantované hypoteční agentury velké množství hypotečních obligací, jež byly zajištěny nemovitostmi pořízovanými z poskytnutých hypoték. Ty následně prodávaly, čímž je „přesouvaly“ do portfolií dalších společností a to nejen amerických, nýbrž i zahraničních. A aby pro ně získali dobré ratingové ohodnocení, zajišťovali je proti případnému selhání úvěrů, z jejichž splátek měly být financovány, a to tím způsobem, že na ně uzavírali CDS. V roce 2004 ukončila americká centrální banka /FED/ politiku nízkých úrokových sazeb (neboli politiku „levných peněz“) a začala v důsledku inflačních tlaků (které byly umocňovány rychle rostoucími cenami komodit – zejména ropy) a neúnosně klesajícího kurzu amerického dolaru zvyšovat úrokové sazby, přičemž základní úrokovou sazbu zvýšila z původní extrémně nízké úrovně 1 % p.a. postupně až na 5,25 % p.a. v roce 2006. To se následně (byť s určitým časovým zpožděním) promítlo v růstu úrokových sazeb bank a tím i ve výši úročení hypotečních úvěrů, kde se zvýšilo jednak úročení nově poskytovaných hypoték,

jednak velikost splátek placených stávajícími dlužníky (zejména pak těmi, kteří uzavřeli hypotéky pouze s krátkodobou fixací). To vyústilo v létě 2006 v **prasknutí realitní bubliny**, které se projevilo následujícím způsobem:

1. Výrazně se **snížila poptávka** po hypotečních úvěrech a v návaznosti na to velice silně poklesl zájem o pořizování rodinných domů.
2. Vzhledem k poklesu poptávky po rodinných domech vznikl jejich přebytek, což iniciovalo pokles jejich cen.
3. Ekonomicky slabší rodiny nebyly schopny splácet předepsané **hypoteční splátky** (rovněž v souvislosti s existujícími extrémně vysokými cenami energií a pohonných hmot), čímž prudce vzrostl počet domácností, jež o své domy přišly.
4. V důsledku narůstajícího počtu nesplácených (resp. pouze částečně splácených) hypoték se banky začaly dostávat do **problémů s likviditou**, přičemž se rovněž začala zvyšovat rizikovost jimi emitovaných hypotečních obligací.
5. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem vznikla mezi bankami vzájemná **nedůvěra**, jež vyústila až v to, že si přestaly vzájemně poskytovat úvěry, čímž začal kolabovat mezibankovní trh.
6. A v důsledku existujícího zajištění hypotečních obligací prostřednictvím CDS se bankovní krize rozšířila do celého finančního systému. [6]

Výše popsané poruchy začaly vznikat nejprve v USA, nicméně v důsledku existence těsného vzájemného propojení finančních systémů jednotlivých zemí a investic mnoha zahraničních finančních institucí do amerických cenných papírů se velice rychle rozšířily do celého světa. Přesto, že americká centrální banka /FED/, posléze vláda USA a následně i centrální banky a vlády všech ostatních krizí zasažených zemí začaly provádět velice

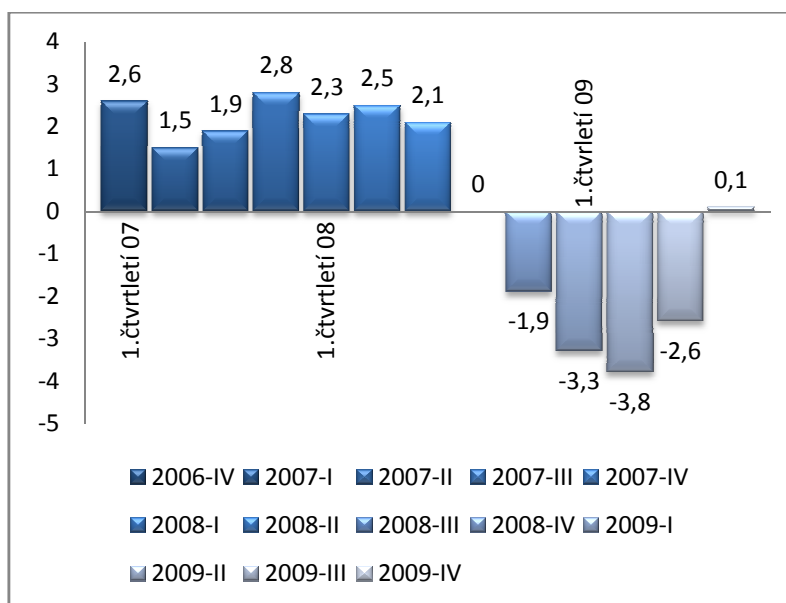
silnou expanzivní monetární i fiskální politiku, nepodařilo se jim její postup zastavit. Ve druhém pololetí roku 2008 začaly velice výrazně klesat prakticky všechny významné akciové trhy a začaly kolabovat významné světové investiční i obchodní banky. Ty byly (pokud bylo vládami jednotlivých států rozhodnuto je zachránit) zestátnovány, přičemž prakticky všechny světově významné centrální banky musely v důsledku nefunkčnosti mezibankovního trhu poskytovat obchodním bankám velké objemy dodatečné likvidity.

## 1.4. Následky současné krize

O prudkosti nástupu finanční krize svědčí následující skutečnosti. Prakticky za pouhé tři měsíce (od září do konce listopadu 2008) přišlo v USA cca 900 tis. domácností o přístřeší (v důsledku selhání více než 2 % celkově poskytnutých hypoték), ceny rezidenčních nemovitostí zde poklesly (oproti dosaženému vrcholu) cca o 20 %, přičemž u cca 10 mil. nemovitostí poklesla jejich cena tak, že byla nižší, než činila hodnota s nimi souvisejících hypoték.[6]

Na obrázku č. 2 můžete vidět, jak se vyvíjel růst reálného HDP.

Obr. 2



Meziroční růst reálného HDP (%) – USA

Zdroj: [www.euroekonom.cz](http://www.euroekonom.cz)

V USA přestalo existovat všech pět renomovaných investičních bank (*Lehman Brothers* zkrachovala, *Bear Stearns* a *Merill Lynch* byly převzaty bankami J. P. Morgan a Bank of America za pouze symbolické ceny a *Goldman Sachs* a *Morgan Stanley* se přeměnily se souhlasem FEDu na běžné banky (neboli ztratily své stávající výhody a spadly pod regulaci a dozor FEDu).[7]

Prakticky každá firma byla postižena některým z následujících problémů:

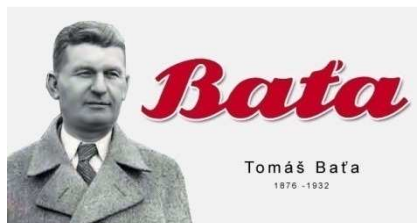
- Oslabení finančního sektoru související s jeho expozicí na trzích souvisejících s realitami => snížené ochotě financovat podnikatelské aktivity i spotřebu
- Negativní dopad ztrát na finančních trzích na bohatství investorů a zprostředkovaně i na jejich spotřebu
- Negativní exportní šok – náhlý pokles poptávky po exportech dané ekonomiky
- Nárůst pesimismu spotřebitelů způsobený přemírou negativních informací a rostoucími obavami z nezaměstnanosti
- Sekundární problémy bankovního sektoru způsobené délkou krize

## 1.5. Koktejl názorů

### Tomáš Baťa

O tom, že za současnou finanční krizí stojí velkou měrou mravní úpadek, asi pochybuje málokdo. Věděl to už Tomáš Baťa, i když se jednalo o jinou dobu a neměl na mysli žádnou více či méně konkrétní skupinu finančníků.

Obr. 3



Tomáš Baťa

Zdroj: Google

*„Příčinou krize je morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek.“*

*„V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze stanovit penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku.“*

*„Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání.“*

*„Máte pravdu, je potřeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“<sup>3</sup>*

Ani současná krize na tom není jinak. Mravní úpadek je prorostlý napříč celou společností a motivace jo to, co společnosti chybí nejvíce. Řešením nejsou finanční injekce, natož represe, omezování a nedůvěra.

### **Prof. Jan Švejnar, M.A., Ph.D.**

Ekonom Jan Švejnar se domnívá, že krize byly, jsou a budou – lidé jsou totiž nepoučitelní. „Dříve nebo později nám otrne a začneme opět ignorovat stará jednoduchá pravidla,“ říká Švejnar v rozhovoru pro EurActiv. Jinak je ale optimista: krize podle něj zvládneme čím dál lépe. „Pokud si vyspělý svět udrží nezávislé centrální banky, nemusíme se obávat ani velkých inflačních tlaků.“<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Baťa, T. Příčinou krize je morální bída: 1932 [online] Dostupné z WWW:  
<<http://www.reformy.cz/zpravy/pricinou-krize-je-moralni-bida/>>

<sup>4</sup>Švejnar, J. Na krizi jsme nepřipravili rozpočet, ani občany. [online] Dostupné z WWW:  
<<http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jan-svejnar.php?itemid=6216>>

*„Vládní činitelé do konce roku 2008 tvrdili, že se nás nic netkne. To se nyní projevuje v tom, že se lidé na horší časy nepřipravili, nepřizpůsobili změně situace svoje životní strategie. Pak*

*každou změnu situace k horšímu berou jako katastrofu. V tom je americká cesta lepší – že se prostě lidem nalije čistého vína. Američané tak realisticky počítají, že pár let bude hůř a pak se vše obrátí. Oni už vidí lepší časy.“*

Obr. 4



Prof. Jan Švejnar, M.A., Ph.D.

Zdroj: Google

*„Máme tady nejen recesi, ale i postupné vyšumění reform, o které se tak vášnivě bojovalo před třemi lety.“*

*„Vlády dávají další peníze daňových poplatníků do firem či bank. Prohlubující se recese má druhotný dopad do finančního sektoru. Nejdříve se musí udělat pořádek ve finančních institucích. Ty, co nejsou životaschopné, zavřít, životaschopné očistit.“<sup>4</sup>*

Tab. 1: Vývoj krize

Stádium	Symptomy a problémy	Přímo postižené země
I.	Krize na realitním trhu	USA (podobné, ale ne přímo související problémy např. i ve Španělsku, Británii, Číně)
II.	Finanční instituce v problémech kvůli investicím souvisejícím s realitním trhem	Většina zemí s vysoce rozvinutými finančními trhy (USA, západní Evropa)
III.	Zpomalení (a hrozba recese) v zemích přímo postižených stádiem II.	Většina zemí s vysoce rozvinutými finančními trhy (USA, západní Evropa)
IV.	Zpomalení a recese ve vyspělých zemích, rozvíjejících se a rozvojových zemích	Většina zemí ve světové Ekonomice

Zdroj: prezentace Jana Švejnara



### **Vernon Lomax Smith, M.A., Ph.D.**

„*Musíme snížit státní dluhy, ale krizi nevyřeší zvyšování daní,*“ uvedl americký profesor Vernon Smith, nositel Nobelovy ceny za ekonomii.

Podle jeho názoru se musejí především ceny vrátit zpět, což by mělo mít přímý důsledek v růstu inflace. Navýšení cen povede i k vyrovnaní nerovnováhy na trhu nemovitostí. I když je nárůst cenové hladiny pro občany bolestným řešením, je to podle Smithe pro občany a politiky nejpříjemnější řešení. Dále nositel Nobelovy ceny tvrdí, že bohužel nikdo z odborníků si nevěděl rady ani nepřišel s žádným opravdu účinným receptem, jak vlastně po vypuknutí krize a prasknutí hypoteční bubliny postupovat. Hlavním důvodem byla a je podle Smithe nezkušenost.

„*Všichni se učíme z minulosti a nemáme dosud dost zkušeností, které bychom uplatnili. Zatím zažíváme druhou krizi rozvahy domácností, bank a firem,*“ prohlásil Smith. Největší první krizí byla tzv. Velká deprese ve třicátých letech minulého století. Dodal, že nejdůležitějším poznatkem - pokud se ocitneme v takové situaci jako nyní ekonomiky - je, že žádné řešení není dobré.

Upozornil také na příčiny hypoteční krize, kdy podle Smithe částečně velkým důvodem byl na jedné straně vysoký deficit Spojených států, který ještě zvyšovaly rozsáhlé stimuly na podporu prodeje nemovitostí. Velký objem hypoték a z nich plynoucí závazky nebyly jejich dlužníky dostatečně zajištěny. „*Lidé si brali hypotéky, přičemž neměli dostatečné rezervy na jejich splácení. To způsobilo zamrznutí úvěrových trhů a nepomohla ani tehdejší akce centrální banky k posílení likvidity,*“ uvedl Smith. Na závěr řekl o ekonomické krizi a jejím poznání: „*Setkali jsme se s nepřítelem a tím nepřítelem jsme my sami.*“<sup>5</sup>

Vernon Smith se prosadil aplikací experimentů a laboratorních pokusů na ekonomické teorie. Právě za toto experimentální ověřování ekonomických teorií dostal v roce 2002 Nobelovu cenu a je považován za zakladatele experimentální ekonomie.

---

<sup>5</sup>Smith, V. L. Vyšší daně krizi nevyřeší, cesta povede přes růst cen. Přednáška Liberálního institutu. Praha. 26.2.2010

## 1.6. Dopady finanční krize v ČR

Česká ekonomika byla vzhledem ke své vysoké míře otevřenosti a zapojení do globálních výrobních řetězců výrazně zasažena celosvětovým poklesem hospodářského růstu. Také její fiskální pozice utrpěla značnou újmu, která si vyžádala rychlý přechod od stimulační politiky ke konsolidaci. Hlavní střednědobou výzvou je vytvoření podmínek pro rychlé dohnání vyspělých ekonomik OECD, zejména obnova udržitelnosti veřejných financí a zlepšení podnikatelského prostředí. [8]

### 1.6.1. Jak ustála česká ekonomika krizi

Po několika letech růstu blížícího se 6% ročně ekonomika v roce 2008 znatelně zpomalila a ve čtvrtém čtvrtletí se dostala do výrazné recese. V roce 2009 klesl **reálný HDP** o 4,1%. K tomuto vývoji přispěl kolaps světového obchodu, který následoval po propuknutí celosvětové finanční krize. Integrace české ekonomiky do mezinárodních dodavatelsko-odběratelských řetězců a zejména specializace na vývoz zboží dlouhodobé spotřeby a kapitálových statků ji učinila zranitelnou takovýmto globálním šokem. Kolaps obchodu rychle vyvolal pokles domácí poptávky, zejména fixních investic. Soukromá spotřeba přestala ve třetím čtvrtletí 2009 růst a začala klesat, protože domácnosti reagovaly na rostoucí nezaměstnanost a prudký pokles růstu mezd. Na straně výroby většina hlavních odvětví zaznamenala omezení; nejvíce utrpěl sektor obchodovatelných statků. Výrobní průmysl způsobil více než polovinu celkového poklesu hrubé přidané hodnoty, vážně byla postižena také odvětví služeb spojená s cyklem v průmyslu, jako jsou obchod a doprava.

Vývoj reálného HDP se ve druhém čtvrtletí obrátil díky mírnému zvýšení vývozu v kontextu poklesu dovozů a zpomalující spotřebě. Oživení vývozu bylo pravděpodobně důsledkem zavedení **šrotovného** a dalších opatření na podporu automobilového odvětví na hlavních vývozních trzích. Síla tohoto oživení bude obecně záviset hlavně na růstu světového obchodu. Domácí poptávka zůstane i nadále slabá: vládní spotřeba je omezená nutností snížit rozpočtový deficit a nízký růst soukromé spotřeby je způsoben rostoucí nezaměstnaností, špatnými vyhlídkami na růst mezd a dopady fiskálních konsolidačních opatření.[8]

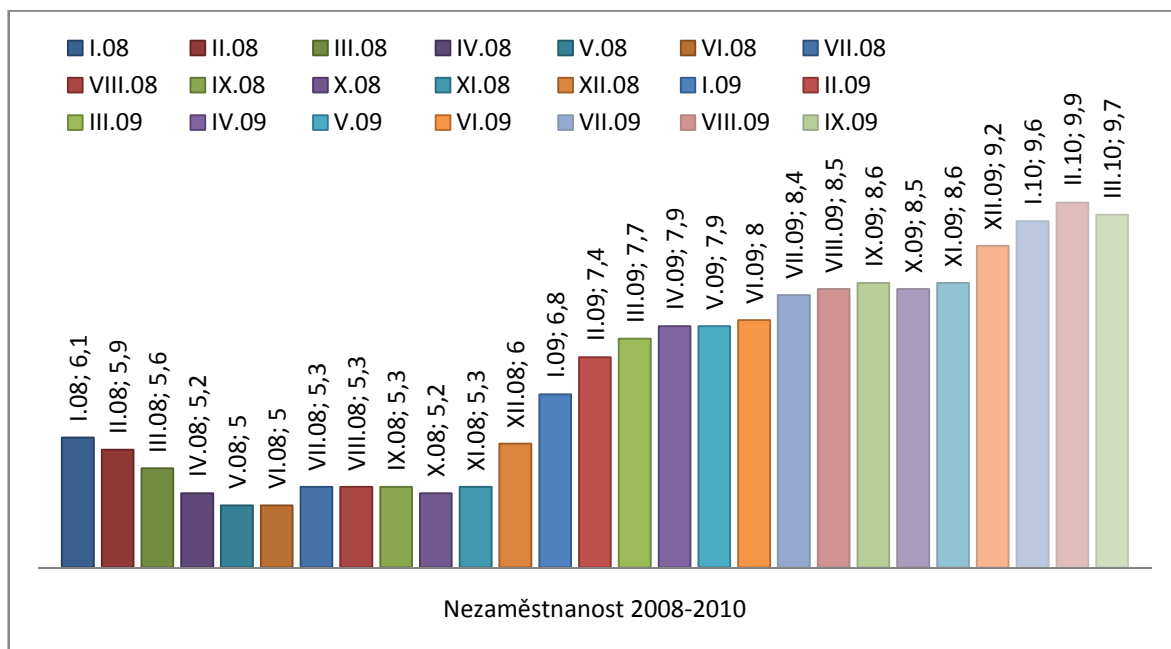
Tab. 2: Vývoj HDP ve stálých cenách v roce 2009 (v %)

Hrubý domácí produkt	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2009
K předchozímu čtvrtletí (očištěno o sezónnost a pracovní dny)	- 4,1	- 0,3	+ 0,6	+ 0,7	x
Ke stejnému období roku 2008 (očištěno o sezónnost a pracovní dny)	- 4,0	- 4,9	- 4,5	- 3,1	- 4,1
Ke stejnému období roku 2008 (sezónně neupravené údaje)	-3,9	-5,2	-5,0	-2,8	-4,2

Zdroj: Český statistický úřad

I když již došlo k obnovení růstu, dopad recese na **zaměstnanost** a životní podmínky se stále prohlubuje. V prvním čtvrtletí 2009 došlo k eskalaci **nezaměstnanosti**, která zaznamenala největší čtvrtletní nárůst od počátku 90. let a dosáhla ve čtvrtém čtvrtletí 7,9%. Nezaměstnanost by pravděpodobně vzrostla ještě více, nebýt hojného využívání nedotovaných, kolektivně dojednaných ustanovení o tzv. částečné nezaměstnanosti, která byla v roce 2007 zařazena do zákoníku práce (v podstatě jde o režim práce na zkrácený úvazek). Data naznačují, že v přizpůsobení trhu práce sehrála svou úlohu rovněž flexibilita nominálních mezd. I když dopad recese na zaměstnanost byl a stále je bolestivý, dosavadní reakce ukazuje, že trh práce se stal v posledních letech flexibilnějším.

Obr. 5



Míra nezaměstnanosti v ČR v %

Zdroj: MPSV ČR

**Bankovní sektor** vyšel z ekonomického poklesu v poměrně dobrém stavu, i když plný dopad finančních důsledků propadu ekonomiky na bankovní portfolia lze teprve očekávat. Došlo ke zpřísnění úvěrových podmínek, zejména pro domácnosti a dlužníky v odvětvích, která bojují s recesí, jako je například stavebnictví. Zatímco v sektoru domácností se toto zpřísnění projevilo růstem úrokových sazeb, v případě nefinančních společností mělo spíše podobu zpřísnění neúrokových podmínek. Úrokové sazby na nové půjčky nefinančním společnostem ve skutečnosti lehce poklesly, ale tento pokles byl mnohem nižší než pokles základní úrokové sazby (tj. dvoutýdenní repo sazby) České národní banky (ČNB). Banky spíše zvýšily své rizikové přírázky, než aby promítly snížení základní úrokové sazby do úroků dlužníkům. To jim napomohlo provést rekapitalizaci potřebnou ke zvládnutí nárůstu úvěrů v selhání.

Odolnost bankovního systému je odrazem řady faktorů, včetně obezřetného makroekonomického managementu a struktury trhu. Vzhledem k nízké inflaci a nízkým úrokovým diferenciálům neexistovala motivace k půjčkám v cizích měnách. České banky navíc udržovaly poměrně konzervativní strategie, které odrážely jak poučení z dřívějších bankovních krizí, tak schopnost realizovat přiměřený zisk z „normální“ bankovní činnosti. Jejich čistá zahraniční investiční pozice byla a stále je kladná a domácí půjčky jsou financovány z tuzemských vkladů. České banky jakožto dceřiné společnosti zahraničních bank navíc většinou neinvestovaly do „toxických“ aktiv, a to i přesto, že tak činily jejich mateřské společnosti.[8]

Vzhledem ke klesající inflaci a kurzu koruny blízko historického maxima **ČNB** začala v srpnu 2008 uvolňovat měnovou politiku; v průběhu šestnácti měsíců postupně snížila svou hlavní sazbu o celkem 275 bazických bodů na historické minimum 1,0 %. Na dramatickou situaci na mezinárodních finančních trzích ČNB reagovala na podzim roku 2008 tím, že bankám nabídla další instrument pro získání likvidity s možností využití vládních dluhopisů jako zástavy. Tato možnost byla nakonec málo využívána a žádná banka nepotřebovala přímou veřejnou podporu. Významné oslabení koruny vůči hlavním měnám na konci roku 2008 a počátkem 2009 také poněkud přispělo ke zmírnění dopadu krize na sektor obchodovatelných statků, i když zdaleka nemohlo zcela vykompenzovat prudký

pokles vnější poptávky. Pro mnohé podniky byla navíc větším problémem volatilita kurzu v roce 2009 než jeho úroveň.

### **1.6.2. Češi a krize**

Češi kvůli vyšší cenové hladině méně nakupují například časopisy, což uvedlo 18% účastníků výzkumu. Šetří také na denním tisku (15%), návštěvě kin (16%). Zhruba 15% respondentů pak uvedlo, že si tentokrát odpustí exotickou dovolenou.

Méně plýtvat jídlem se snaží 65% lidí. Polovina účastníků průzkumu pak dává přednost základním surovinám před dražšími polotovary a zhruba 45% dotazovaných Čechů uvedlo, že si raději uvaří jídlo doma, než aby zašli do restaurace.

Na druhou stranu přibližně 56% Čechů tvrdí, že je finanční situace zatím nepřinutí chodit nakupovat do obchodů s nízkými cenami, jako jsou například diskontní prodejny

Nakupovat privátní značky obchodních řetězců, které jsou levnější než značkové zboží, nehodlá 62% respondentů. Stejný podíl účastníků průzkumu předpokládá, že nebudou více než dosud vyhledávat slevy a slevové kupony. O věrnostní programy obchodníků nezvýší zájem 72% lidí.[9]

## 2. EKONOMICKÁ KRIZE V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

Důsledky **finanční krize**, která se překlátila v **krizi ekonomickou**, jsou dnes jasně zřetelné i v České republice. Neochota bank poskytovat úvěry, rostoucí nezaměstnanost a snižování poptávky se spirálou přenášejí a prohlubují problémy v celé řadě odvětví.

Mezi nejpostiženější, a v určitém ohledu nejrizikovější, sektory patří **automobilový průmysl**. V poslední době se v tomto odvětví výrazným způsobem snížila poptávka. Došlo to dokonce tak daleko, že v lednu minulého roku přišly Spojené státy americké poprvé v historii o titul největšího trhu s automobily. Podle sdružení výrobců automobilů v Číně bylo v lednu tohoto roku prodáno ve Spojených státech asi 657 tisíc vozů, kdežto v Číně to bylo přibližně 735 tisíc vozů.

- Vlivem snížené dostupnosti úvěrů, zvyšující se nezaměstnanosti, pomalejšímu růstu příjmů a poklesu hodnoty ruského rublu, očekává **Rusko** v letošním roce snížení prodeje automobilů o 25 - 50 %.
- **Japonská automobilka Nissan Motor** se propadla do ztráty a zrušila 20 tisíc pracovních míst.
- **Slovenská průmyslová výroba** v prosinci 2008 klesla o téměř 17 %, přičemž nejvýraznější byl pokles v automobilovém průmyslu.
- Také v **České republice** se v souvislosti s dopady finanční krize na české hospodářství nejčastěji hovoří o ztrátách v automobilovém průmyslu. Vlivem nízké poptávky **musela řada automobilek omezit výrobu** a snížit počet pracovníků. Sdružení automobilového průmyslu na konci roku 2008 uvedlo, že automobilky v ČR a jejich dodavatelé do konce roku 2008 propustí přes 13 tisíc lidí.
- Japonská **Toyota** v březnu 2009 oznámila záměr na dobu 1 roku snížit ve svých britských továrnách výrobu i mzdy o deset procent. Toyota se chce tímto opatřením vyhnout propouštění. Dalším důvodem je snaha o snížení nákladů.

Automobilový průmysl byl podle mnohých odborníků jedním z hlavních motorů růstu české ekonomiky. Jeho podíl na českém HDP se podle ekonomů pohybuje kolem 7,5

procenta. Kvůli globální krizi na finančních trzích ale ve velké části světa klesá poptávka po nových vozech. Třeba v Evropě klesl od ledna do září 2008 prodej aut zhruba o 4,4 procenta.

Automobilky a jejich dodavatelé tak často snižují plánovanou výrobu. České firmy si navíc stěžují na nejasný postoj vlády k přijetí eura a silný kurz koruny, který jim krátí zisky. Jen firmy ze SAP letos do srpna tratile na silném kurzu koruny, vysokých cenách energií a dalších neočekávaných výdajích kolem 21 miliard Kč.

Zásadním údajem indikujícím chování spotřebitelů je údaj o spotřebitelské důvěře.

Při spotřebitelské nedůvěře následuje logická posloupnost jevů:

- běžní spotřebitelé ruší nebo odkládají koupi auta na dobu, kdy budou mít více finančních prostředků,
- automobilky jsou nuceny snížit produkci,
- zvýší se náklady na výrobu,
- propouštění zaměstnanců.

Třeba **Škoda Auto** snížila za první tři čtvrtletí minulého roku čistý zisk o 24,7 procenta na 8,66 miliardy korun. Tržby klesly o 2,2 procenta na 158,1 miliardy Kč, a to přes patnáctiprocentní růst prodaných vozů. Škoda musela kvůli recesi na některých trzích zastavit na několik dní výrobu.

Právě loňské snížení výroby Škody Auto oproti původnímu plánu je podle ředitele Sdružení automobilového průmyslu ČR Antonína Šípka jedním z důvodů celkového poklesu letos vyrobených vozidel. I Škoda ale vyrobila víc než předloni. Navíc výrobu zvýšila i firma **TPCA** a přes 10.000 aut by už měl letos vyrobit také Hyundai v Nošovicích.

Dle expertů se ale krize víc dotkne dodavatelů než samotných automobilek. Zatím to potvrzují i firmy. Propouštění desítek lidí do konce letošního roku již oznámil třeba výrobce gumových těsnění Saar Gummi Czech z Červeného Kostelce. Jihlavský výrobce čerpadel Bosch Diesel letos propustí 425 pracovníků a zeštíhlení plánuje i liberecký výrobce plastových dílů Cadence Innovation, propustí až 300 z 2300 pracovníků. Irský

Connaught Electronics v Jiřicích u Humpolce, který zaměstnával 70 lidí, na začátku října zcela ukončil výrobu.

Problémy v souvislosti s krizí zaznamenávají i slovenské podniky. Přesto tamní představitelé automobilového průmyslu očekávají, že do roku 2010 bude v oboru pracovat až o 30.000 lidí víc než letos. Zatím je to asi 75.000 lidí. Letos odhaduje slovenské sdružení výrobců růst produkce nejméně o pět procent.

## **2.1. Význam automobilového průmyslu pro ekonomiku**

Více než 2 miliony lidí je zaměstnáno v automobilovém průmyslu (v automobilkách a u výrobců součástek). Je vysledováno, že jedno pracovní místo v automobilovém průmyslu vytváří dalších 5 míst v ekonomice, tj. na příjmech generovaných výrobou aut závisí celkem přes 12 milionů evropských rodin. Celosvětově **automobilový průmysl** takto generuje asi 60 milionů pracovních míst.

Členové ACEA ročně investují kolem 20 miliard eur do výzkumu a vývoje, při obratu přes 780 miliard eur (2008). To je více než kterýkoli jiný soukromý sektor v Evropě. Čistá hodnota jejich exportu představuje více než 40 miliard eur (2008), z toho přes 25 miliard do USA.

Daně z automobilů představují příjem **státních rozpočtů** ve výši kolem 400 miliard eur, což činí cca 4 % hrubého národního produktu zemí EU.

## **2.2. Současná situace automobilového průmyslu**

Objem prodeje, resp. výroby automobilů je citlivým indikátorem stavu ekonomiky. Jednou z prvních věcí, jejíž nákup spotřebitel v případě poklesu důvěry odloží, je nový automobil. Srovnání statistických dat ukazuje, že výroba **obráběcích strojů** cyklický průběh výroby automobilů zatím vždy kopírovala. Z tohoto důvodu je pro firemní management a



marketink užitečné vývoj výroby automobilů a seriózní prognózy tohoto odvětví systematicky sledovat.

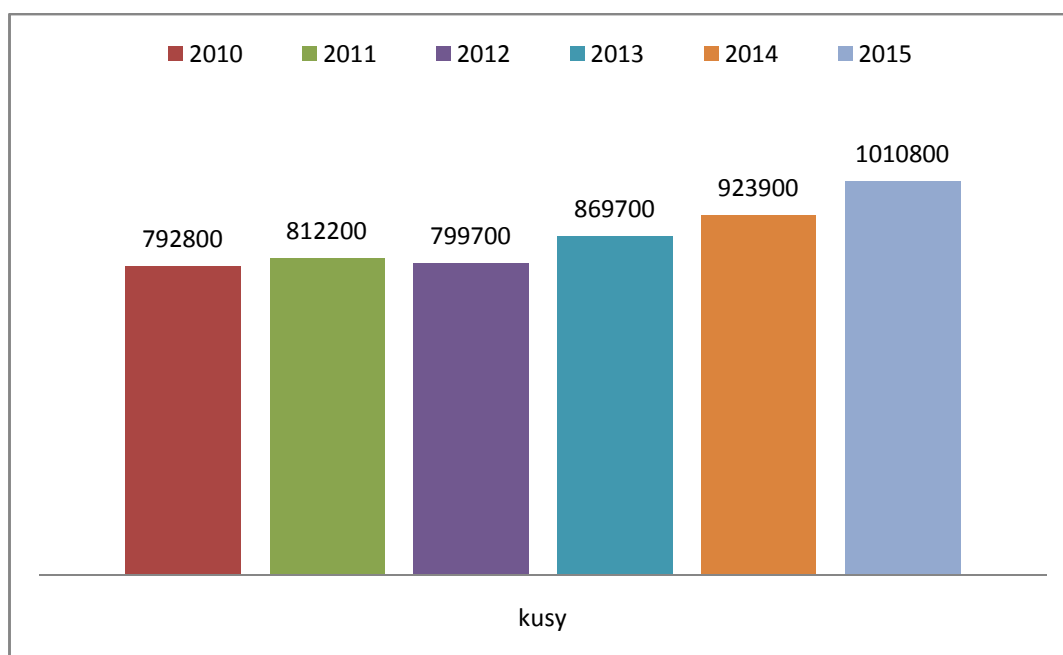
Je třeba říci, že první varovné signály o tom, že růst nebude pokračovat donekonečna, se objevily už kolem roku 2000. Chronická nadměrná výrobní kapacita a stále neúprosnější konkurence vedly **automobilky** k fúzím a nejrůznějším formám spolupráce. Některé tehdejší prognózy uváděly, že dlouhodobě jako nezávislí přežijí pouze světoví výrobci s roční výrobou nad 4 miliony vozů.

Uvedené kritérium v roce 1999 splňovali členové tzv. „velké pětky“: General Motors, Ford Motors, Daimler Chrysler, Toyota a Volkswagen (4,9 mil. prodaných vozů v roce 1999). Na ně se dotahovaly automobilky Renault a Fiat. V roce 2008 přesáhlo tuto hranici 7 nezávislých automobilek.

Nadbytek výrobní kapacity setrval i po roce 2000. V Evropě v roce 2007, nejlepším roce z hlediska výroby a prodeje, činila odhadovaná výrobní kapacita 21 milionů všech druhů automobilů, ale vyrobeno bylo „pouze“ 19,7 milionu.

V České republice bylo v roce 2008 vyrobeno celkem 947 372 kusů motorových vozidel, což je zhruba o 1 % více než v roce 2007. Největší podíl měla **výroba osobních automobilů** včetně malých užitkových vozidel, kterých bylo vyrobeno 939 600 ks, což je o 0,89 % více než v roce 2007. Nárůst výroby byl dán, jak už bylo výše popsáno, zvýšením produkce ve firmě TPCA Czech a listopadovým zahájením výroby ve firmě Hyundai Motor Manufacturing Czech Nošovice.[10]

Obr. 6



Prognóza výroby automobilů v následujících letech v ČR

Zdroj: SAP

## 2.3. Faktory ovlivňující výrobu

Hlavní faktory, které by z technického hlediska mohly významně ovlivnit výrobní procesy a odpovídající výrobní prostředky v automobilovém průmyslu, jsou následující:

- **Nárůst výroby spalovacích motorů s turbodmychadly.** A tomu odpovídající zvyšování objemu výroby **turbodmychadel**. Turbodmychadla se využívají nejen u motorů vznětových, ale stále více i u zážehových.
- **Alternativní paliva pro spalovací motory.** Tekutý plyn, zemní plyn stlačený nebo zkapalněný, **biopaliva** vyráběná z biomasy (bionafta, bioetanol, bioplyn), vodík.

**Tekutý plyn** označovaný jako LPG je známá směs propanu a butanu vznikající jako vedlejší produkt při zpracování ropy a používá se již od 70. let minulého století. V České republice je více než 800 čerpacích stanic.

**Stlačený zemní plyn a zkapalněný zemní plyn** je v podstatě metan CH<sub>4</sub>. Jeho spalováním vzniká při stejném výkonu motoru ve srovnání s benzínem o čtvrtinu méně CO<sub>2</sub>. Náklady ovšem zvyšuje potřeba vysokotlaké nádrže ve vozidle. Automobily na plyn jsou zpravidla vybaveny tzv. **bivalentním pohonem**. Při rozjezdu (a když dojde náplň plynu) motor spaluje benzín, při trvalém chodu stlačený zemní plyn. Je to např. systém EcoFuel, vyvinutý firmou Volkswagen.

Co se týká využití vodíku jako paliva, nejdále dospěl vývoj zřejmě ve firmě Mazda. Tato automobilka postavila již v roce 1991 první prototyp automobilu s Wankelovým motorem spalujícím vodík.

### **Náhrada spalovacího motoru elektromotorem**

Zde se rýsují dva hlavní směry vývoje – jednak čistě **elektrický pohon**, jednak **hybridní pohon**. Výroba těchto speciálních elektromotorů tedy určitě poroste. Co se týká zdroje elektrické energie, rozvíjí se více variant, především lithiumiontové akumulátory, dobíjené ze zásuvky. Problémem je zatím jejich malá kapacita. Vodíkové palivové články, z hlediska provozu ideálně čisté, se z ekonomických a technických důvodů v nejbližších 10 až 20 letech nejspíš masově využívat nebudou. V současnosti existuje v Německu asi 30 čerpacích stanic na vodík, jedna se dokončuje i v naší republice.

**Hybridní pohony** se rozvíjejí a rozšiřují nejintenzivněji. V Německu firma Daimler společně s Volkswagenem a technickou univerzitou v Cáchách intenzivně pracují na dalším vývoji hybridních pohonů s paralelním využitím **spalovacího motoru** a **elektromotoru**, integrovaného s automatickou převodovkou.

Existují i jiné koncepce, např. pohon kol je plně elektrický a spalovací motor slouží k výrobě potřebné elektrické energie (Chevrolet Volt s tímto typem hybridního pohonu by měl být uveden na trh v roce 2010, pro Evropu se chystá model Opel Ampera). Automobily s **hybridním pohonem** již vyrábí mj. Toyota a Honda.

Obr. 7



Studie vozítka poháněného lidskou silou, opatřeného setrvačníkem

*Zdroj: autor Eliseu Santos, Brazílie, 2009*

Dále půjde o **rozšiřování elektronizace řízení** (elektronický posilovač řízení, nahrazující hydraulický – systém EPS) – je odvislé od přechodu z 12 V na 42 V. a **elektronizaci brzdového systému** (elektromechanická brzda bez hydrauliky „brake-by-wire“).

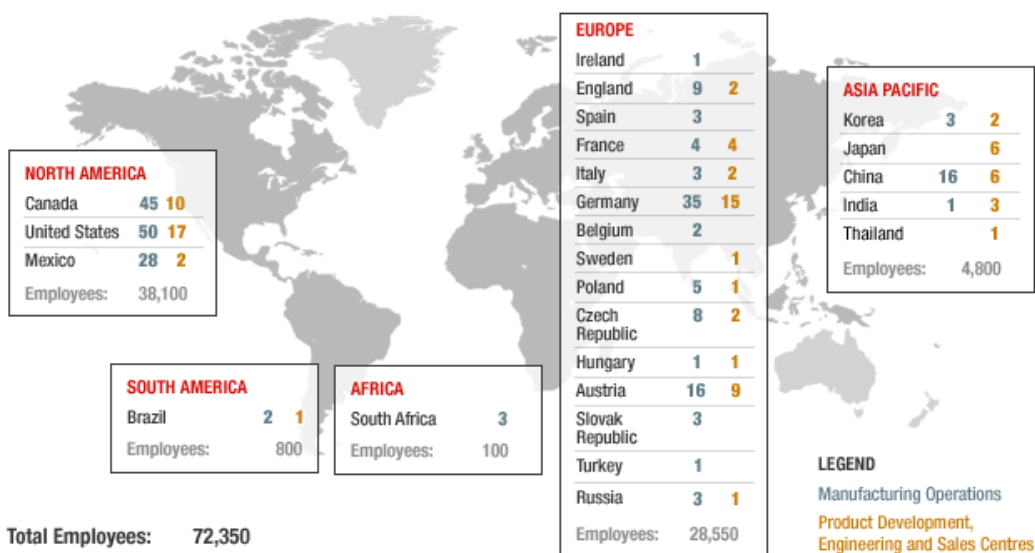
Většina výrobců automobily s různými **alternativními pohony** vyvíjí již delší dobu. V důsledku krize jsou nyní více prezentovány a dále naroste tlak na efektivnost a ekologičnost jejich provozu. Jejich komerční využití bude závislé na tom, jak se budou měnit ekonomické podmínky, názor společnosti na budoucnost automobilové dopravy a odpovídající legislativa. Nejdříve lze očekávat postupné systémové změny automobilové dopravy ve městech v důsledku růstu jejich počtu, velikosti a zahlcenosti klasickými motorovými vozidly.[11]

### 3. POPIS VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost **Magna International Inc.** patří mezi největší dodavatele pro automobilový průmysl na světě. Vyvíjí a vyrábí automobilové systémy, sestavy, moduly a komponenty a provádí kompletní montáž vozidel pro prodej originálních výrobců zařízení automobilů a lehkých nákladních vozů ve třech geografických segmentech – Severní Amerika, Evropa a zbytek světa (především Asie, Jižní Amerika a Afrika).[12]

K dnešku má Magna technické a výrobní střediska v 25 zemích na 5 kontinentech (Obr. 8).

Obr. 8



Působnost společnosti Magna International Inc.

Zdroj: Interní materiály podniku

#### 3.1. Magna v Čechách

V květnu roku 2009 se součástí kanadské společnosti stala společnost **Cadence Innovation s.r.o.**, jeden z největších tuzemských výrobců plastových dílů pro automobilový průmysl. Pod názvem Cadence Innovation působila společnost od listopadu 2005, kdy koupila společnost Peguform Bohemia.

Českému výrobcí plastových dílů pro automobily tím skončila několikaměsíční nejistota zaviněná bankrotem amerického vlastníka, který loni v srpnu požádal soud o ochranu před

věřiteli. *"Kvůli nejasným majitelům jsme nedostali jeden velký projekt pro Daimler,"* uvedl generální ředitel Cadence Innovation Pavel Neuman. Vstup nového majitele je podle něj velkou šancí pro rozvoj českých závodů.

Cadence patřila v Česku k největším výrobcům plastů pro automobilový průmysl. Loňské tržby společnosti se závody v Liberci, Nymburku, Libáni a maďarské Ostřihomi dosáhly devíti miliard korun.

V současné době společnost **Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) s.r.o.** zaměstnává přes 2000 lidí a patří mezi největší producenty plastových dílů pro automobilový průmysl v České republice. Organizační schéma viz příloha A.

### **Magna Exteriors & Interiors Bohemia s.r.o.**

Společnost Magna Česká republika je výrobce a vývojový dodavatel plastových výrobků a systémů pro automobilový průmysl jako jsou:

- lakované nárazníky
- přístrojové desky
- dveřní výplně
- mřížky chladiče

pro automobilky: ŠKODA, AUDI, VW, OPEL, SUZUKI, TPCA.

Celoplastové páté dveře (na tento díl má firma Cadence Innovation patent).[12]

#### 4. DOPAD EKONOMICKÉ KRIZE NA CHOD PODNIKU

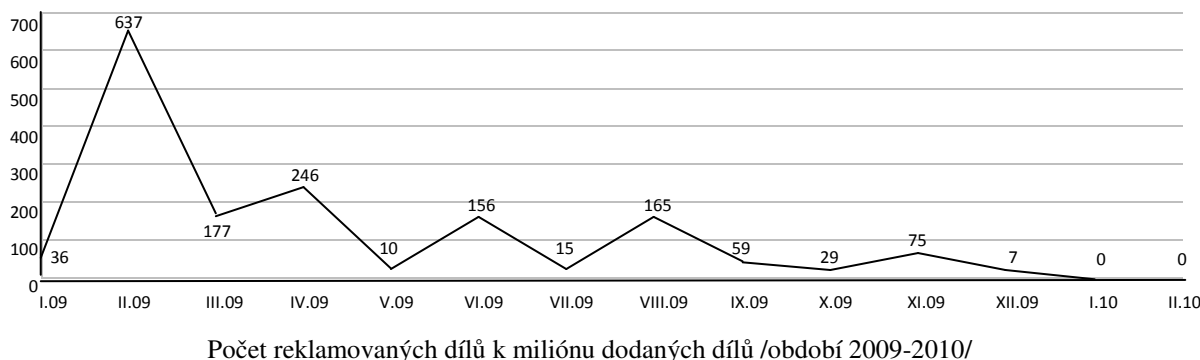
V roce 2009 společnost Magna International Inc. dosáhla tržeb ve výši 17,4 miliardy USD, což představuje pokles o 27% oproti roku 2008. Tato nižší úroveň prodeje byla důsledkem snížení naší severoamerické a evropské produkce. Externí výroba v severní Americe klesla o 31%.

V roce 2009 byl automobilový průmysl náročný. Tento rok začal s celosvětově slabou výrobou i prodejem automobilů. V první polovině roku 2009 výroba motorových vozidel v západní Evropě klesla o 33% ve srovnání s polovinou roku 2008. [12]

Dle čísel je vidět, že krizi zaznamenal i takový světový velikán, jako je společnost Magna, nicméně ráda bych se především zaměřila na akvizici v České republice.

Není to tak dávno, konkrétně rok a čtvrt, kdy se razantní pokles výroby vozů u hlavního zákazníka – **Škoda Auto** – projevil dominovým efektem i v libereckém závodě. Výrobní směny se rušily jedna za druhou a došlo i na bolestivé ponižování personálu. Rychlost následného oživení, která byla katalyzována šrotovným v Evropě, na jedné straně těšila, na straně druhé nemile zaskočila. Tím nemilým myslím zejména to, že ukojení kvantity zastínilo kvalitu natolik, že zákazník po několika vyslaných signálech nespokojenosti zařadil závod Liberec dne 1.4.2009 mezi své kritické dodavatele.

Obr. 9



Zdroj: Interní materiály podniku

Být kritickým dodavatelem není samozřejmě nic prestižního. Ve speciálním programu, který má Škoda Auto pro tuto skupinu dodavatelů připraven, hrozí jenom pot a slzy.

Nebylo volby a nastal čas systémových změn. Opatření mířila stále více do hloubky a to jak na vstřikovně, lakovně, montážích, tak i v oblasti péče o formy. Je zřejmé, že před rokem nastartovaný ozdravný proces je zatím bez patrného horizontu. Na druhou stranu lze konstatovat, že nějaké své ovoce už sklídili. Situace u zákazníka se stabilizovala, interval pravidelných společných schůzek se postupně prodlužoval, zákazníkem definované cíle se začaly plnit. A to hlavní, kvalitativní nahlížení největšího zákazníka na liberecký závod se nakonec změnilo natolik, že výstup z programu kritických dodavatelů přestal být cílem, ale stal se 24.3.2010 realitou.

Konec roku 2008 a celý rok 2009 byl ve znamení ekonomické krize a i když se může zdát, že podnik je z nejhoršího venku, tak dle slov Jana Dentona zatím není důvod jásat. Minulý rok společnost obstála v těžké zkoušce finanční krize, nicméně záchrannou vestou pro místní závod bylo šrotovné a včasné zahájení úsporných akcí. Oživení odbytu díky šrotovnému modelů Škody Fabie, ale i Octavie pomohlo překonat toto velice náročné období.

Rozhodnutí o úsporných opatřeních a akční plány, které pracovníci závodu a společnosti realizovali již v roce 2009, jsou dobrou výchozí pozicí pro dobré výsledky v roce 2010. Business plán, který závod představil již pod hlavičkou Magna Bohemia, byl velice pečlivě připraven a následně i schválen vedením společnosti. Cíle, které si závod stanovil, nejsou určitě měkké ani tvrdé, ale dle slov Jana Dentona jsou reálné.



## 5. NÁVRHY NA ÚSPORNÁ OPATŘENÍ

Vzhledem k tomu, že jsem měla možnost spolupracovat s panem Dentonem, který je v současné době na pozici ředitele závodu, tak úsporná opatření, která se tu v následujících kapitolách pokusím nastínit, budou převážně z oblasti výroby.

Bylo mi řečeno, že v takto velké společnosti jen těžko dám dohromady výčet pár hlavních úsporných opatření. Každé oddělení má nějaký svůj cíl plnění a každé oddělení si samo k tomu přizpůsobuje styl práce a s tím související i akční plány neboli úsporná opatření.

Proto se v této kapitole zaměřím spíše, jak společnost hledá úsporná opatření, než abych zde uvedla a popsala všechny návrhy, které kdy byly byt jen v jednání. Bylo by to velmi zdlouhavé, komplikované a nepřehledné.

### 5.1. WIN by Magna

WIN znamená **Winning Innovations**, což je nový program Magny, jehož patronem je Frank Stronach, zakladatel a chairman Magny International (leták WIN viz příloha B). Prostřednictvím WIN společnost Magna oslovuje všechny zaměstnance, a to nezávisle na tom, zda pracují ve výrobě, správě nebo v oblasti F&E (výzkumu a vývoje), aby předložili své nápady týkající se produktů, nástrojů nebo technologií, které jsou zcela nové a inovační. Má-li někdo návrhy týkající se zlepšení stávajících produktů, zjednodušení průběhu výrobních procesů, dosažení úspor apod., ať si je nenechá pro sebe, neboť Magna si je vědoma, že zaměstnanci nejsou pouze jejím nejcennějším kapitálem, ale mají také ty nejlepší nápady.

Jako dodavatelé nápadů mají zaměstnanci šanci získat hodnotné ceny, podílet se na výnosech z prodeje nového produktu nebo technologie a případně i založit svoji vlastní firmu. Ze všech nápadů, které WIN obdrží, vybere odborná komise deset nejlepších. Pro jejich autory jsou připraveny peněžité ceny v celkové hodnotě 30.000,-€. A cílem je samozřejmě dotáhnout ty nejlepší náměty až k úspěšné realizaci.

Zvláštností WIN je to, že se nemusí jednat pouze o nápady z oblasti automobilového průmyslu, ale nezapomíná se ani na vývojové cíle firmy Magna, které mohou posloužit jako impuls.

Jde o tyto tematické okruhy:

- Energie/efektivní využití energie.
- Životní prostředí/ochrana životního prostředí.
- Komunikační technologie/komunikační elektronika
- Alternativní systém pohonu
- Aktivní/pasivní bezpečnost vozidla
- Vozidla pro různé věkové skupiny
- Úspory ve výrobě

Obr. 10



Inovace

*Zdroj: Interní materiály firmy*

Dle mého názoru je tato „soutěž“ skvělým nástrojem, jak řadu věcí zlepšit a na mnoha místech ušetřit a vzhledem k tomu, že se jedná o takové odvětví, jako je automobilový průmysl, který se neustále mění, tak tento krok považuji za velmi přínosný. Navíc to zaměstnance, a teď nemyslím střední a vyšší management, přiměje při práci trochu více přemýšlet a ne jen si odbýt svých osm a půl hodiny.

## 5.2. Externí firma

Krom toho, že společnost Magna shromažďuje nápady a návrhy na úspory z řad svých zaměstnanců, tak si ale najímá i externí firmy, aby přinesly řešení. Takové firmy se

zaměřují především na oblast zvyšování ziskovosti a produktivity, snižování nákladů, optimalizaci procesů, motivační systémy.

Jednu z takových, kterou liberecká Magna najímá, je společnost **TRIFID CONSULT a.s.** Externí firma rozhodně nemá lehkou práci. V následujících podkapitolách jsou rozebrané všechny možné postupy a oblasti, kde externí firma může působit a kde všude je možno ušetřit.

Je samozřejmé, že pokud by měla jakákoliv společnost na všechny níže uvedená řešení najímat externí firmy, tak nevím, zda by úspory po realizaci nebyly nižší, než cena, kterou by společnost musela zaplatit externí firmě.

#### **5.2.1. Zvýšení produktivity procesů (ZPP)**

Postup projektu (doba trvání 2 – 5 měsíců):

- analyzovat současný stav lidských zdrojů a navrhnout možnosti jeho zlepšení
- u všech technických pracovníků provést analýzu vykonávaných činností a následnou kontrolu četnosti a doby trvání jednotlivých činností
- všechny činnosti křížově porovnat s cílem vyloučit činnosti zdvojené a neproduktivní
- provést externí i interní benchmarking činností se standardy v oboru
- pomocí studií využití pracovního času identifikovat možné rezervy ve využití režijních a jednicových dělníků
- posoudit potřeby na lidské zdroje v závislosti na objemu činností a výroby
- informace zjišťovat tam, kde vznikají (provoz, mistr, odborné útvary) a změny schválené vedením společnosti projednat se středním managementem, což výrazně usnadňuje prosazení změn v praxi

Příklady měřitelných přínosů ZPP:

- úspora personálních nákladů
- zvýšení flexibility pracovníků
- optimalizace vnitropodnikových procesů

- nastavení procesů mezi jednotlivými útvary společnosti
- motivace pracovníků v závislosti na měřitelných a ovlivnitelných ukazatelích
- efektivnější využití pracovní doby

Cíl:

Snížení personálních nákladů a zvýšení produktivity, optimalizace organizační struktury.

### **5.2.2. Snížení nákladů na nákup materiálů a služeb (SMS)**

Postup projektu (doba trvání 2 až 4 měsíce):

- provést analýzu portfolia nakupovaných položek
- provést marketingový průzkum trhu a podstatným způsobem rozšířit počet potencionálních dodavatelů
- oslovit současné a potencionální dodavatele se strukturovanou poptávkou
- transparentně vyhodnotit nabídky ve spolupráci s Vaší výběrovou komisí
- připravit a moderovat vlastní elektronickou aukci
- zpracovat výsledky z aukce pro výběrovou komisi, která vyhodnotí a určí vítěze
- koučovat proces uzavření rámcové dodavatelské smlouvy

Příklady měřitelných přínosů SMS:

- úspora nákladů na nákup
- zlepšení obchodních podmínek
- stabilizace cen až na 12 měsíců
- optimalizace počtu dodavatelů vzhledem k velikosti Vaší firmy
- úspora času při jednáních s dodavateli

Cíl:

Transparentním způsobem razantně snížit náklady na nákup materiálu a služeb

### **5.2.3. Sledování řízení produktivity (ŘÍP)**

Postup projektu (doba trvání 1 až 3 měsíce):

- definovat výrobní týmy včetně zapojení nevýrobních dělníků
- navrhnout vhodné ukazatele pro sledování produktivity týmů a analyzovat současnou i historickou výkonnost týmů
- navrhnout a projednat s vedoucími pracovníky cílové hodnoty produktivity týmů
- posoudit současný systém odměňování pracovníků výroby a ve spolupráci s personalisty navrhnout jeho změny s návazností na ukazatele produktivity
- upravit a do informační sítě implementovat originální softwarovou aplikaci pro sledování a vyhodnocování produktivity
- proškolit a zacvičit zainteresované vedoucí pracovníky (mistry a vedoucí výroby, informatiky, personalisty)
- koučovat uživatele přímo na pracovišti
- zajistit „vytažení“ potřebných informací k managementu a jejich využití pro řízení

#### Příklady měřitelných přínosů aplikace ŘÍP:

##### *Úspory:*

- skokové zvýšení produktivity až o 30 %
- vyšší využití pracovní doby, omezení prostojů
- úspora osobních nákladů
- objektivní plánování potřebných kapacit

##### *Zvýšení výnosů:*

- zvýšení průchodnosti výroby
- zvýšení flexibility pracovníků
- aktivizace pracovníků výroby

##### Cíl:

Zvýšení produktivity výrobních týmů, zprůhlednění a objektivizace potřebných kapacit lidských zdrojů, motivace a odměňování na základě měřitelných přínosů

#### **5.2.4. Strategické zvyšování ziskovosti (SZZ)**

##### Postup projektu (doba trvání 1 až 2 měsíce):

- analyzovat současný systém kalkulací (tradičně využívající tzv. režijní přirážky) a posoudit vhodnost zavedení ABC/M
- vyčíslit krycí příspěvek, který vytvářejí produkty, produktové skupiny či zákazníci
- definovat základní firemní procesy/skupiny činností, naléznout příčiny jejich vzniku a ve spolupráci s pracovníky je ocenit náklady pomocí alokačních klíčů
- pomocí alokace nákladů činností na nákladové objekty (produkty, zákazníci, ...) určit jejich skutečné náklady
- zavést strategický model ABC = ziskovost produktů, zákazníků a porovnání se současným modelem
- navrhnout změny vedoucí k objektivizaci současných kalkulací
- spolu s pracovníky navrhnout konkrétní opatření ke zvýšení ziskovosti

#### Příklady měřitelných přínosů aplikace SZZ:

##### *Úspory:*

- zprůhlednění drahých procesů, redukce, investice
- benchmarking, outsourcing
- redukce či eliminace ztrátových produktů, zákazníků

##### *Zvýšení výnosů:*

- lepší zacílení marketingového úsilí
- lepší komunikace s klienty o příčinách nákladů
- platforma pro procesní řízení podniku

#### Cíl:

Zlepšení výkonnosti/zisku organizace využitím informací o příčinách vzniku režijních nákladů, jejich měřením a řízením.

### **5.2.5. Zvyšování produktivity materiálu**

#### Postup projektu (doba trvání 1 až 3 měsíce):

- definovat týmy, které dokáží ovlivnit produktivitu materiálu

- navrhnout vhodné ukazatele pro sledování produktivity materiálu a po jejich schválení analyzovat současné i historické výsledky týmů
- navrhnout a projednat s vedoucími pracovníky cílové hodnoty produktivity materiálu jednotlivých týmů
- posoudit současný systém odměňování pracovníků výroby a ve spolupráci s personalisty navrhnout jeho změny s návazností na ukazatele produktivity
- proškolit zainteresované vedoucí pracovníky
- koučovat uživatele přímo na pracovišti
- zajistit "vytažení" potřebných informací k managementu a jejich využití pro řízení

#### Příklady měřitelných přínosů aplikace ZPM:

##### *Úspory:*

- skokové snížení plýtvání až o 50 %
- úspora nákladů na materiál
- snížení objemu odpadů

##### Cíl:

Zvýšení produktivity materiálu, tzn. dodržování norem spotřeby materiálu, minimální odpady

## 6. REALIZACE ÚSPORNÝCH OPATŘENÍ

Úsporná opatření jsou v liberecké Magně na denním pořádku. Jestliže závod dosáhne a standardizuje zlepšení, je v příštím plánu jeho výsledek automaticky zahrnut a nadále už nepředstavuje úsporu. Proto je potřeba stále přicházet s novými nápady, ať je nebo není krize.

### 6.1. Personální úpravy ve výrobním závodě

Hlavním cílem projektu, který tehdy ještě v Cadence Innovation realizovala společnost TRIFID CONSULT a.s., bylo zjištění a vyčíslení rezerv v oblasti personálních nákladů formou rychlého a nezávislého pohledu (metoda Quick Wins). Schéma postupu příloha C.

Výsledkem několikadenního projektu byla rychlá a detailní analýza pracovních činností ve výrobní oblasti a následný návrh opatření vedoucích k snížení počtu pracovníků. Okamžitá realizace uvedených opatření představuje pro společnost každoroční **úsporu mzdových prostředků** převyšující částku **2 mil. Kč**.

Podstatná část zaměstnanců šla naposledy do práce 17. prosince 2008, výroba se začala postupně rozjíždět 5. ledna 2009. Zprávy z tisku uvádí, že za rok 2008 a 2009 společnost propustila na 300 zaměstnanců, nicméně skutečnost je zhruba o 150 vyšší. Ke konci minulého roku liberecká Magna propustila téměř 450 kmenových zaměstnanců.

Bylo ale nutno některá pracovní místa znovu obsadit, a vzhledem k tehdejší situaci automobilového průmyslu, bylo pro závod nejlevnější najmout externí pracovníky. Pokud by si společnost kmenové pracovníky ponechala, tak v době, kdy byla omezená výroba, by musela zaměstnance stále platit. A je jedno, jestli se omezil třísměnný provoz pouze na dvousměnný nebo týdenní pracovní doba byla zkrácena o jeden den. To bylo pro závod velmi drahé, protože i když se zrovna nevyrábělo, kmenový zaměstnanec dostal 60% svého standardního platu. Oproti tomu externí pracovník dostal mzdu pouze tehdy, když bylo zrovna potřeba a byl nárazově zavolán do výroby.



Nyní je situace taková, že nejjistější pozici mají zaměstnanci na středních postech, nejvíce se propouštějí řadoví pracovníci profesí s nižším vzděláním a zároveň vrcholový management. Není to takový paradox, jak se na první pohled může zdát. Firma v jistém úhlu pohledu v pasivním stavu může omezit nízké pozice, které se při opětném zvýšení výroby dají poměrně snadno nahradit, a vzhledem k tomu, že se v nejbližší době s ohledem na současnou celosvětovou situaci neplánují investice do rozšiřování a vývoje, v této fázi nepotřebuje ani top management – ve své podstatě stačí, aby na tato místa byli dosazeni lidé, kteří umí udržet stávající chod a náklady na ně jsou mnohem nižší.

## 6.2. Úspory na zaměstnaneckých benefitech

Další položka, která se dotkla zaměstnanců a jejich konta, bylo krácení nebo dočasné přerušení vyplácení benefitů, odměn a premií.

Tab. 3: TOP 10 benefitů

	Nejvíce využívané benefity	Nejžádanější benefity
1.	Stravenky	Jazykové kurzy
2.	Občerstvení/nápoje (čaj, káva)	5 týdnů dovolené
3.	5 týdnů dovolené	Stravenky
4.	Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba
5.	Mobilní telefon	Odborné vzdělávání (kurzy, MBA, VŠ)
6.	Penzijní připojištění	13. plat
7.	Firemní víkend, teambuildingové akce	Služební automobil i k soukromým účelům
8.	Možnost neplaceného volna	6 týdnů dovolené
9.	Sick day	Mobilní telefon
10.	Pružná pracovní doba	Kupon MHD

Zdroj: *Salary & Benefits Guide 2009-2010*

Nejvíce zasaženou oblastí benefitů bylo bezesporu používání služebních automobilů. Ještě na začátku roku 2009 mohli zaměstnanci Magna Bohemia (Liberec, Libáň, Nymburk) využívat **283** služebních automobilů. Někteří ho měli možnost používat i pro soukromé

účely, jinde bylo k dispozici pro oddělení. Nicméně po zásahu vedení zbylo pro tyto 3 závody jen **10** služebních automobilů.

### **6.3. Akční plány ve výrobě**

#### **Sloučení pracovišť na strojích č.65 a 67**

Do této doby obsluhovali stroje č. 65 a 67 dva pracovníci v třísměnném provozu, což je 6 pracovníků během jedné denní směny.

#### **Cíl:**

- Obsluha strojů č. 65 a 67 jedním operátorem výroby.
- Celková úspora jsou 3 kmenoví pracovníci.

#### **Oblast:**

- Vstřikovna

#### **Předpoklady:**

- Úprava násypky na stroji č.81. Musí být dovybavena směšovacími zařízeními, aby bylo možné realizovat přesun dvou dílů 162 635 a 140 600 10 ze stroje č. 65.
- Přesun výroby 162 635 a 140 600 10 ze stroje č. 65 na stroj č. 81.
- Přesun sortimentu ze stroje č. 81 na stroj č. 65 úprava programů robota.

#### **Postup / milníky:**

1. Zadání + výroba mezikusu pro vysypávání materiálu na stroji č. 81.
2. Instalace směšovacího zařízení na stroj č. 81.
3. Oprava dotlaku na stroji.
4. Přesun sortimentu výroby ze stroje 65 na stroj 81 a naopak.
5. Stroj č. 65 a 67 obsluhuje pouze 1 operátor výroby.

**Náklady:** 2.641 €

**Návratnost:** 0,9 měsíce

**Úspory:** 36.000 €/rok

### Změna masterbatche

Masterbatch je přísada do plastu. Jde o plnidlo, které se vstříkuje do nárazníků.

#### Aktuální stav:

- na náraznících ŠA05 je používán masterbatch PPc 33MBTU, jehož je v materiálu 40%
- jedná se o díly: nárazník přední – stroj č.5 a 7  
nárazník zadní – stroj č.21  
nárazník zadní combi – stroj č.24 a 17

Obr. 11



Nárazník přední

*Zdroj: Interní materiály firmy*

#### Cíl:

- použijeme masterbatch PPc 20MBTFU, jehož je v materiálu potřeba pouze 20%
- cenová úspora plyne z nižšího % masterbatche v materiálu pro vstřikování
- úspora bude počítána na počet všech vyrobených dílů (tedy včetně zmetků)
- úspora na 1ks je v průměru cca 0,25EUR

#### Oblast:

- Vstřikovna Exteriér

#### Postup / milníky:

1. Objednání materiálu masterbatch PPc 20MBTFU
2. Interní zkoušky (sledované parametry: kvalita, rozměr po lakování,...)
3. Vyhodnocení zkoušek útvarem kvality
4. Náběh výroby

Náklady: 0 €

Návratnost: 0 měsíce

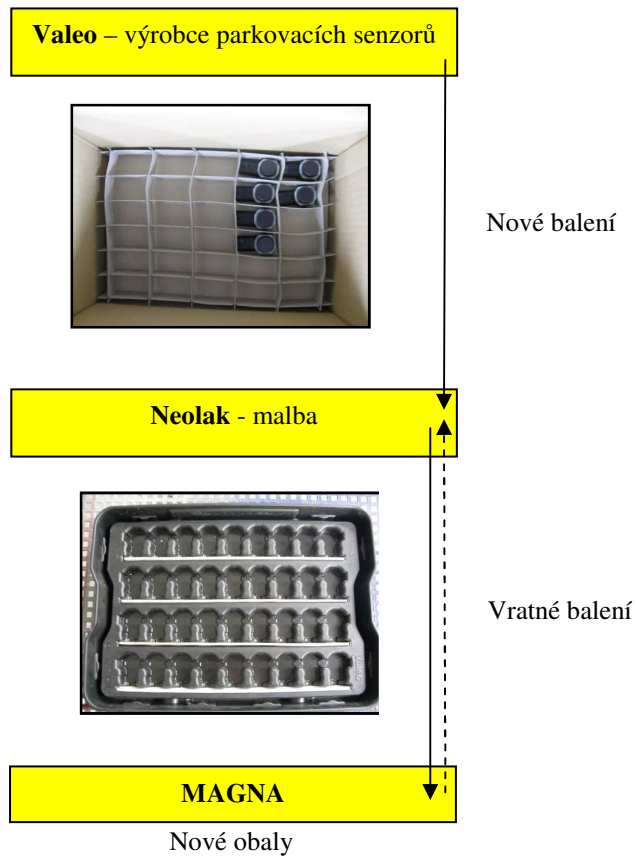
Úspory: 93.000 €/rok

### Změna obalů – vratné obaly

- Nové (nenávratné) balení parkovacích senzorů

- Opakované použití bublinkového drahého balíčku (balíček byl zlikvidován v minulosti, nyní vratné obaly)

Obr. 12



*Zdroj: Interní materiály firmy*

Úspora: 140.000 €

### Změna vysokozdvížných vozíků

Obr. 13



Nové vysokozdvížné vozíky

*Zdroj: Interní materiály firmy*

- Nová specifikace, snížení počtu naftových vozíků
- Změna dodavatele (Jungheinrich ⇌ Linde)
- Nižší cena
- Příznivý vliv na životní prostředí – elektrický pohon

Úspora: 140.000 €

### **Optimalizace nákladů na dopravu**

- Lepší využití nákladních vozidel
- Využití přípojných vozidel
- Snížení četnosti výjezdů

Zákazníci / místa určení:

- Clerprem / IT
- Schnellecke /SVK
- Montes / DE
- Győr /HU

Úspora: 150.000 €

## 7. VYHODNOCENÍ APLIKOVANÝCH OPATŘENÍ

Společnost má speciálně jedno oddělení, které se zabývá akčními plány. Oddělení BIM (Business Improvement Matrix) denně sleduje vývoj ukazatelů a při negativním vývoji neprodleně uplatňuje opatření k nápravě. Realizaci jednotlivých potenciálů akčního plánu zpracovává ve formě projektů. Projekt představuje položku akčního plánu a dalším postupem je stanovit cíl projektu, definovat akce, které povedou ke splnění cíle, stanovit odpovědnosti a termíny dokončení akcí; akce s nejdelším termínem představuje plánované dokončení projektu. V případě, že se akční plány plní, ale dochází ke zvýšení nákladů v jiných oblastech, je nezbytné hledat další potenciály a zakládat nové projekty na snižování nákladů.

Všechna uvedená opatření pro snížení nákladů jsou v současnosti v běhu nebo jsou pozitivně ukončena a společnost se již tolik neobává dopadů hospodářské krize.

Co je nyní podstatné, je fakt, že závod Liberec v prvním čtvrtletí roku 2010 plní plánovaný ekonomický výsledek. Výsledky za první kvartál byly lepší než plán, ale i předpoklad na následující období je relativně pozitivní. Hlavní zákazníci závodu Škoda Auto a Audi vyrobili více automobilů, než se původně plánovalo a tím zvýšili i obrat Magna Bohemia.

Vyšší obrat není jediným důvodem dobrého výsledku, ale i významné zlepšení výkonnosti celého závodu přispělo k tomuto společnému dílčímu úspěchu.

## Závěr

Závěrem lze konstatovat, že přes veškerá uvedená negativa soudobého krizového vývoje světové ekonomiky existují rovněž důvody, proč lze z dlouhodobého pohledu stávající krizi považovat za vysoce pozitivní a přínosnou. Vyplývá to z toho, že čím později by nastala, tím by byla silnější a v důsledku toho by rovněž způsobila horší následky.

V podstatě jde o **ozdravný proces**. Krása tržní ekonomiky spočívá v tom, že volný trh dává v podmínkách hospodářské recese největší šanci ekonomicky přežít schopným firmám a jednotlivcům. Ti méně zdatní ztratí svůj tržní podíl a nějací nepřežijí vůbec.

Jak se přesně zachovat v současné situaci ekonomické krize, není lehký úkol. Pečlivě zvážit všechny možnosti a svou firmu a zaměstnance zaopatřit tak, aby měli největší možnou jistotu co nejmenších ztrát. Vzhledem k tomu, že si ani odborníci netroufají předvídat, jak přesně bude probíhat recese v naší zemi ve své plné síle, dohady se pohybují na širokém poli možností, je důležité nepropadat všeobecné panice, ale s klidnou hlavou vytvořit jisté rezervy a záruky. Odložit nebo dočasně zrušit vše, co je možné, nedopřávat si luxus, a tím zajistit standard. Zároveň se snažit zůstat konkurenceschopnými a s některými opatřeními nakládat velmi opatrně, například s odchodem klíčových lidí. Krize je opravdu jen dočasná záležitost a nejde jen o to ji přestát, ale také pokud možno v rámci ní a hlavně po ní naplno prosperovat.

Jak se bude vyvíjet rok 2010, je těžké odhadnout. Řada firem včetně Magny Bohemia vidí lepší časy. Přece jenom zisk se oproti roku 2008 zvedl o několik procent. Tím nechci říci, že krize skončila, ale spíše směřuji na to, že se automobilový průmysl v Čechách s hospodářskou krizí vypořádal mnohem lépe než v řadě jiných zemí. Na druhou stranu zlepšení stavu automobilového průmyslu by mohlo bránit odeznění pozitivních impulsů ve formě šrotovného. Ale nechme se překvapit, koneckonců i řada odborníků tvrdí, že zlomový bude až konec roku 2010. Zatím se převážně shodují na tom, že ekonomika dosáhla svého dna a začne se od něj pomalu odrážet.

Díky této bakalářské práci jsem měla možnost nahlédnout do prostředí lidí, kteří jsou denně konfrontováni s množstvím problémů, které je nutné okamžitě řešit. Tito pracovníci

musí být schopni okamžitého zhodnocení dané situace a následného vyřešení problému, aby zabránili zpoždění zakázek, výroby atd., které by vedlo k vysokým finančním nákladům.



## Použitá literatura

### Bibliografie

- [1] DITTRICHOVÁ, J. Finanční krize. *Knihovnicko informační zpravodaj U nás*. 2009, roč. 19, č. 2.
- [2] KRUGMAN, P. *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. 1st ed., New York: W.W. Norton & Company, 2008. 224 pgs. ISBN 978-0-393-33780-8
- [3] PAVELKA, T. *Makroekonomie: Základní kurz*. 3. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. 278 s. ISBN 987-80-86175-58-4
- [4] SAMUELSON, P.A., NORDHAUS W.D. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X
- [5] HOLMAN, R. *Makroekonomie: Středně pokročilý kurz*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 424 s. ISBN 80-7179-764-2
- [6] FOSTER, J. B., MAGDOFF, F. *Velká finanční krize: Příčiny a následky*. 1. vyd. Všeň: Grimmus, 2009. 160 s. ISBN 78-80-902831-1-4
- [7] HERMAN, M. Nechtěné dítě v kolébce Baracka Obamy. *Ekonom*. 2008, č. 32, ISSN 1213-7693
- [8] OECD Policy brief [online]. *Economic Survey of the Czech Republic*, 2010 [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: < <http://www.oecd.org/dataoecd/6/41/44905528.pdf> >
- [9] Průzkum JWT Praha, citováno dle ČTK
- [10] Sdružení automobilového průmyslu [online]. Praha: *Tiskové informace vydané SAP*, 2010 [cit. 2010-04-30]. Dostupný z WWW: < <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={BB4C3B3E-B6BE-4AFB-8BF3-B0D38E531DE7}> >
- [11] DOKOUPIL, V. Jak přežije automobilový průmysl další dekádu? *MM Průmyslové spektrum*. 2009, roč. 10, s. 66. ISSN 091018
- [12] Interní materiály Magna International Inc.

### Citace

- (1) DITTRICHOVÁ, J. Finanční krize. *Knihovnicko informační zpravodaj U nás*. 2009, roč. 19, č. 2.
- (2) PAVELKA, T. *Makroekonomie: Základní kurz*. 3. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. 278 s. ISBN 987-80-86175-58-4

- (3) BAŤA, T. Reformy. *Příčinou krize je morální bída: 1932* [online]. 2010 [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.reformy.cz/zpravy/pricinou-krize-je-moralni-bida/>>
- (4) ŠVEJNAR, J. blog.aktualne.cz. *Na krizi jsme nepřipravili rozpočet, ani občany.* [online]. 2009 [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jan-svejnar.php?itemid=6216>>
- (5) SMITH, V. L. Online zprávy hospodářských novin. Vyšší daně krizi nevyřeší, cesta povede přes růst cen [online]. 2010 [cit. 2010-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-40759790-nositel-nobelovy-ceny-smith-vyssi-dane-krizi-nevyresi-cesta-povede-pres-rust-cen>>

## **Seznam příloh**

A) Organizační schéma Magna International Inc.	7 stran
B) Leták WIN by Magna	1 strana
C) Schéma postupu Trifid Consult, a.s.	9 stran